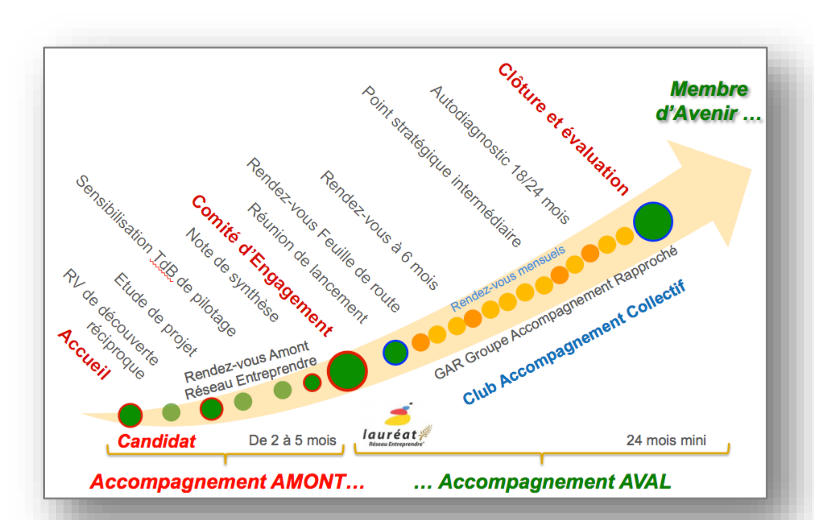


GUIDE DU CANDIDAT REPRENEUR



A qui s'adresse ce guide?

Ce guide s'adresse aux **porteurs d'un projet de reprise d'entreprise** qui souhaitent bénéficier de l'Accompagnement de Réseau Entreprendre.

Qu'est-ce que le parcours d'accompagnement Réseau Entreprendre ?

Cet accompagnement est construit autour du parcours que décrit sur le schéma ci-contre…

Pourquoi ce guide ?

Les objectifs de ce guide sont triples :

1. D'abord vous apporter un **support de réflexion et de travail** forgé à partir de méthodes éprouvées et de l'expérience des chefs d'entreprise membres de Réseau Entreprendre ;
2. Ensuite, vous aider à préparer **votre Plan d'AffaireS Stratégique (*PASS*)**
3. Enfin, préparer le document (*Note Comité*) que le Chargé d'étude avec qui vous allez travailler, remettra au Comité d'Engagement Réseau Entreprendre.

Nous vous donnons ici quelques conseils utiles pour parler un langage commun entre vous et les chefs d'entreprise, membres de Réseau Entreprendre.

De quoi est composé ce guide ?

Vous allez utiliser deux documents complémentaires :

1. Le Plan d'Affaire Stratégique ou « *PAS* » : un *fil conducteur* dans la réflexion et la validation de VOTRE projet, en lien avec l'accompagnement proposé par Réseau Entreprendre® lors de la phase « Etude de projet ».
2. Le présent guide, « mode d'emploi » pour préparer votre PAS : Il est d'abord le support à un questionnement ouvert et enrichissant.

Comment a-t-il été construit ?

Ce guide a été conçu à partir de plusieurs éléments importants :

1. L'expérience des chefs d'entreprise membres de Réseau Entreprendre pour qui « l'important, c'est la personne », vous, porteur d'un projet de création ou de reprise d'entreprise
2. Une approche originale et novatrice, inspirée du Canevas «*Business Model New Generation*» d'Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur
3. Une série de questions destinées à vous aider à construire et maturer par vous-même votre projet.

Le guide vous suggère un ensemble *non exhaustif* de sujets à travailler pour consolider votre projet. Selon votre activité, certaines questions vous sembleront peut-être décalées, d'autres absentes. A vous de le compléter avec votre chargé(e) d'étude Réseau Entreprendre afin que votre étude soit la plus consistante et utile possible pour vous.
Si vous êtes une entreprise **innovante**, si vous êtes sensible à la **Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entrepreneur** des pictogrammes colorés ❒⌘ attirent votre attention sur un sujet.



Par convention, essayez de limiter votre plan stratégique à 20 pages (en mettant en annexe les éléments complémentaires).

> ***CONVENTION D'ECRITURE***
> *Tous les paragraphes en italique ou de couleur verte dans le modèle de Plan d'Affaire Stratégique sont là à titre d'explication, de guide de la réflexion …*
> *Ils sont à supprimer et/ou remplacer par* votre propre texte en noir.
> *Les commentaires et suggestions sur certains chapitres sont inclus directement dans le Plan d'Affaire Stratégique pour simplifier la lecture.*
> Pour faciliter la lecture, **exprimez-vous à la 3ème personne** (le repreneur, l'entreprise) dans ces documents (sauf à la conclusion).

Utilisation de la « Boite à outils Réseau Entreprendre »

Réseau Entreprendre met à votre disposition :

- un fichier excel vous permettant un certain nombre de simulations de votre positionnement stratégique. Il contient des graphes qui le synthétiseront visuellement. Ces graphes peuvent être copiés dans votre Plan d'Affaire Stratégique s'ils s'avèrent pertinents pour la compréhension
- Un outil de simulation financière (Fisy) conçu par Créalys en partenariat avec Réseau Entreprendre®, qui vous permettra, par itérations successives, de compléter les données financières de votre Plan d'Affaires Stratégique

IMPORTANT – La Note présentée au Comité d'Engagement-

Le résultat du travail sur votre plan d'affaire stratégique vous appartient : que vous soyez retenu ou pas comme lauréat par le comité d'engagement de Réseau Entreprendre, le fruit du travail que vous allez réaliser à partir de ces documents est vôtre.
Le comité d'engagement a besoin d'une *synthèse* pour aller à l'essentiel de votre projet, forger son opinion et échanger avec vous durant le comité d'engagement.

Pour cela, résumez *en 2 à 10 lignes maximum* chaque partie importante de votre plan d'affaires stratégique dans les cadres tels que ci-dessous. Ces informations seront reprises telles quelles dans la note du comité. Cela est forcément réducteur mais fait partie de l'exercice de synthèse auquel vous serez de toute manière confronté rapidement.

Synthèse	

Nous espérons que la méthode et le questionnement que nous vous proposons vous seront profitables pour consolider votre projet et en faire une entreprise créatrice de richesses et d'emplois.

Et pour finir…

Un clin d'œil plein de bon sens…

« *Dès qu'une vérité dépasse cinq lignes, c'est du roman…* »	Jules Romain
« *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément !* »	Nicolas Boileau
« *Ce qui manque aux orateurs en profondeur, ils vous le donnent en longueur…* »	Montesquieu

Bon travail
L'équipe des Chargé(e)s d'étude Réseau Entreprendre®



Sommaire du Plan d'Affaire Stratégique

Les chapitres en gris sont détaillés directement dans le PAS (1, 2, , x). les autres sont expliqués ci-après.



Pour vous aider voici quelques précisions utiles
à la rédaction de votre plan d'affaires

4. LA VISION DE L'ENTREPRISE REPRISE, A CE JOUR

LA VISION SELON VOUS DE L'ENTREPRISE QUE VOUS ALLEZ REPRENDRE

A titre d'exemple, voici celle de Primevère, la marque de produits laitiers (1988) :

Le métier	Conception, fabrication et commercialisation d'une gamme de produits alimentaires spécifiques en acides gras insaturés riches en oméga 3 et 6
La vision	Etre à x ans le leader français des matières grasses à tartiner et cuisiner destinées aux personnes surveillant leur cholestérol
La mission	Permettre à toute personne devant réduire son taux de cholestérol, de s'alimenter avec un minimum de contraintes alimentaires et donc de vivre une vie normale

Si vous butez sur ce point, vous pouvez y revenir en fin de cycle.

5. L'ANALYSE EXTERNE

5.1- LE MARCHE

Donnez quelques informations utiles sur le marché actuel où exerce l'entreprise.

Pour en savoir plus cliquez sur ce lien **LES MARCHES**

5.2- Les DOMAINES D'ACTIVITE STRATEGIQUES (DAS)

L'activité de l'entreprise n'est peut-être pas uniforme en termes de stratégie. Vous avez peut-être identifié des domaines *réellement* différents : par la cible de clientèle, par l'offre qui leur est proposée, par les prix de vente pratiqués, par la relation entretenue avec eux, par les canaux de distribution utilisés…
Si c'est le cas, décrivez ces domaines d'activité stratégiques et précisez en quoi ils sont différents pour l'organisation de l'entreprise (activités ou ressources clés différenciées, partenaires spécifiques à un DAS, méthodes de travail différentes, coûts non comparables…)

5.3 LES CONCURRENTS

Directs : Qui sont les principaux concurrents ? Menez une analyse fine sur : leur taille, leur profil, leurs clients, leurs points forts, leurs points faibles, leur CA, leur rentabilité, les tarifs pratiqués, etc …

Indirects : Investiguez également sur le champ des concurrents indirects (si peu de concurrence directe) qui offrent une solution alternative à vos clients

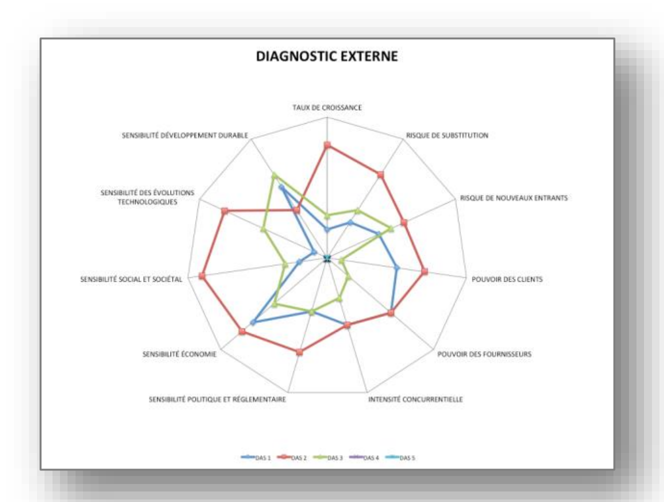
Il est fréquent de constater chez le repreneur une méconnaissance de son environnement concurrentiel : creusez bien ce point car il est source d'informations très riches qui renforceront votre positionnement et votre discours sur votre capacité à reprendre l'entreprise

Pour compléter votre analyse externe nous vous proposons de vous remémorer la théorie de **PORTER**



5.4 MENACES & OPPORTUNITES

En complément de l'analyse des menaces et opportunités, et si c'est pertinent pour votre projet, vous pouvez représenter le radar du «diagnostic externe»
(voir boite à outils, onglet graphiques)
Ce graphique est particulièrement utile si vous avez plusieurs Domaines d'Activité Stratégiques qui présentent une sensibilité aux facteurs externes et des niveaux de risque différents : l'onglet Diag Externe de l'outil est simple à compléter.



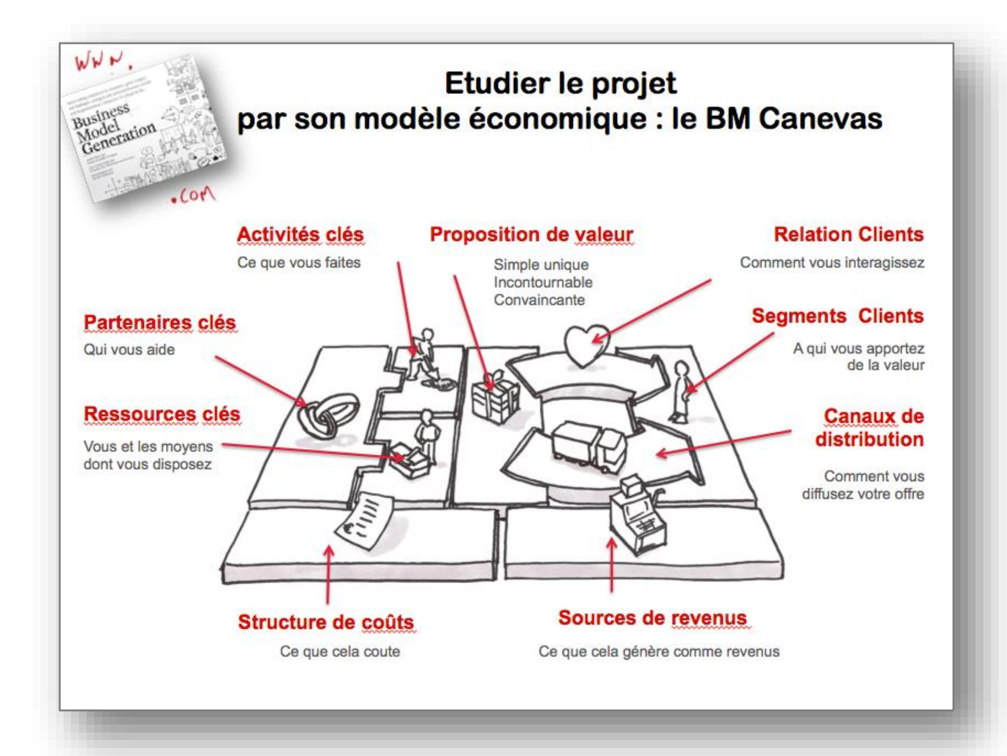
6. L'ANALYSE INTERNE

5.1 LE MODELE ECONOMIQUE*

Utilisation de la méthode BM Canvas

Pour vous aider à décrire votre projet et à présenter le modèle économique (*business model)*, nous vous proposons de vous appuyer sur la méthode d'analyse et de présentation du projet inspirée du Canvas « Business Model New Generation » d'Alexander Osterwalder et Yves Pigneur

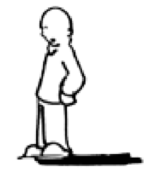
Vous connaissez peut-être déjà bien cette méthode. A défaut sachez que votre association **Réseau Entreprendre organise régulièrement des séances d'information sur l'utilisation de cette méthode**, n'hésitez pas à demander à quelle date aura lieu la prochaine formation.

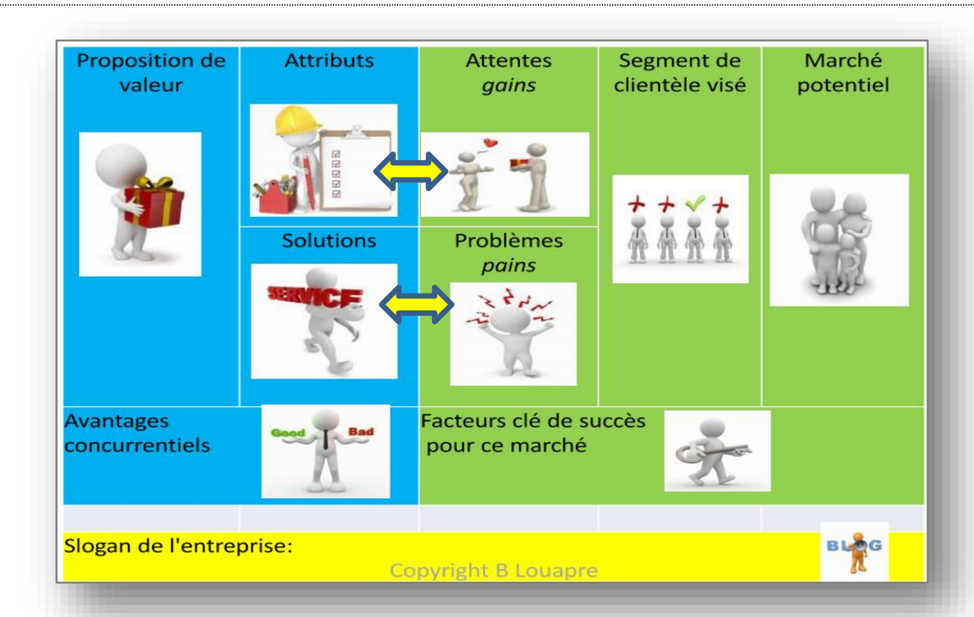




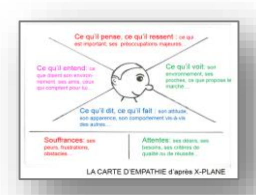
L'objectif du « Canvas » que vous allez produire est de donner une image synthétique et très visuelle de votre business model et de ce qui le différencie de la concurrence (Le document Plan d'Affaires Stratégique vous propose des « post-it » et flèches copiables et modifiables en couleur et forme. Dans la pratique, ne conservez que les 10 ou 12 « post-it » les plus importants, les plus différenciateurs par rapport à la concurrence et les flux ou relations sous forme de flèches)

Pour les blocs qui nécessitent une explication complémentaire repréciser en texte les différents points de votre business model (en utilisant notamment les encadrés « synthèse » de chaque paragraphe).

	**1 - Les segments de clientèle visés** • Décrire la filière métier • Qui sont les clients ? • Définir le profil des clients « cœur de cible » en une analyse fine et pertinente : taille, CA, nombre de collaborateurs, secteur d'activité voire « cœur de métier », implantation géographique, … autant d'informations renseignant sur leur typologie • ⌘ Existe-t-il des « Bénéficiaires » du service (non-clients) et des « tiers payants » pour eux ? En B2B : quelle stratégie vis à vis des clients en proximité géographique ? En B2C : quelle place ont les clients pauvres dans le projet ? La clientèle peut-elle être sensible à un positionnement DD / RSE ? • L'enracinement sur le marché => Les prospects : citer quelques entreprises qui sont dans le cœur de cible, avec le cas échéant le niveau des contacts et l'avancement des démarches de prospection que vous avez déjà menées Pour bien caractériser un segment de clientèle, pensez à préciser si cette clientèle est : • **Identifiable** (vous pouvez ou vous pourrez en dresser ou en identifier la liste) et il parait nécessaire que vous ayez déjà partiellement dressé cette liste et rencontré certains d'entre eux • **Localisée** (de proximité) : l'implantation et l'analyse de sa zone de chalandise sont fondamentales • **Diffuse** (donc difficilement identifiable) et il importe de quantifier son potentiel et d'analyser où sont les prescripteurs de cette clientèle • **De masse** (grande consommation) : des études sur un échantillon représentatif sont sans doute nécessaires Pour bien caractériser un segment de clientèle, pensez aussi à préciser s'il s'agit d'individus ou d'organisations (entreprise, association, administration) et dans ce cas qui serait le décideur au sein de l'organisation.
 ***POUR VOUS FACILITER LE RAISONNEMENT***	**2 - La proposition de valeur** : quels sont les problèmes des clients que l'entreprise aide à résoudre, quels sont les besoins satisfaits ? Quelle est la valeur d'usage ? Quels sont les bénéfices ? • Quels sont les besoins des clients ? comment trouvent-ils sur le marché réponse à leurs besoins dans le domaine qui sera celui du créateur ? (réponses complètes ou partielles) • Quelle est la « promesse » de l'entreprise créée ? le bénéfice d'usage pour le client ? • Quelles sont les preuves de cette promesse ? ***Comment travailler le couple « segment de clientèle + proposition de valeur » ?*** Voici une manière simple et très pertinente pour vous aider à approfondir le couple essentiel segment de clientèle + proposition de valeur :



- **Marché potentiel** : celui que vous atteindrez peut être dans un certain futur mais que vous ne pouvez servir totalement aujourd'hui
- **Segment de clientèle visé** : celui dont vous allez vous occuper à la reprise
- **Les attentes**, les besoins de cette clientèle (en anglais *gains*) : ce que le client va gagner par rapport aux offres existantes (concurrence directe ou indirecte)
- **Les problèmes** que rencontre cette clientèle (en anglais *pains*) : les souffrances, difficultés ressenties par ces clients compte tenu de l'offre concurrente existante
- **Les facteurs clé de succès** pour ce marché (par exemple prix, rapidité, simplicité d'utilisation, qualité, attrait du packaging etc…) qui existent déjà ou sont à renforcer
- Face aux attentes**, les attributs/ les caractéristiques** de votre proposition de valeur qui vont permettre de répondre à ces attentes.
- Face aux problèmes**, les solutions** apportées
- En synthèse **la proposition de valeur** offerte et les **avantages concurrentiels** (c'est-à-dire les éléments qui sont propres à l'entreprise et qui vont donner un avantage avéré)
    - Au passage bien distinguer ce qui ressort du marché (les facteurs clés de succès) et ce qui ressort de l'offre de l'entreprise (l'avantage concurrentiel)
    - C'est la même différence qu'entre le Prix (perçu par le client) et le Coût (construit par l'entreprise)
- Le slogan de l'entreprise peut synthétiser la grille.



La carte d'empathie*

Un autre outil pour **travailler les attentes de la clientèle** (ou des parties prenantes) et déterminer leurs attentes et les facteurs de compétitivité qui vous distinguent est LA CARTE D'EMPATHIE (clicquez sur le lien)
Elle consiste à se mettre profondément « dans la peau » du client (ou partie prenante).



3 - Les canaux de distribution

<u>Focus sur la stratégie et l'action commerciales</u>

- Quelle stratégie commerciale visée ?
- Quelles actions commerciales mises en place ?
- A titre d'exemple : qui assure la fonction « commercial » au sein de l'entreprise, quels sont les interlocuteurs chez les prospects (y a-t-il un décideur, 2 voire 3 ?), la prescription joue-t-elle un rôle important dans l'approche client, quel est le délai moyen de décision entre le 1er contact et la signature de la commande, puis du temps de réalisation ?

- Le marché est régulé par des contrats annuels, autres contraintes ?

<u>Focus sur la communication</u>
Les actions de communication envisagées : terrain, web, réseaux, print, etc …
<u>Focus sur la distribution</u>
Les canaux de distribution et de mise à disposition du client envisagés :



POUR VOUS FACILITER LE RAISONNEMENT

4 - Les relations avec le client (et chaque segment de client, le cas échéant)

- Type de relation avec le client
- Stratégie de conquête
- Stratégie de fidélisation
- Ventes additionnelles…
- ⌘ Existe t il des attentes en matière d'éthique des affaires de la part des clients ? Peuvent-ils en avoir vis à vis de vous ?

L'EXPERIENCE CLIENT :
Il est parfois difficile de différencier les relations avec le client et les canaux de distribution (par exemple un site internet est un canal de distribution, mais il joue aussi un role dans la relation avec le client)
Vous pouvez alors étudier l'ensemble de « l'expérience-client » qui consiste à **identifier chaque « point de contact »** entre les processus de l'entreprise et le processus propre au client.
L'analyse des attentes et besoins du client à chaque point de contact permet de qualifier et d'enrichir la proposition de valeur et les processus de l'entreprise

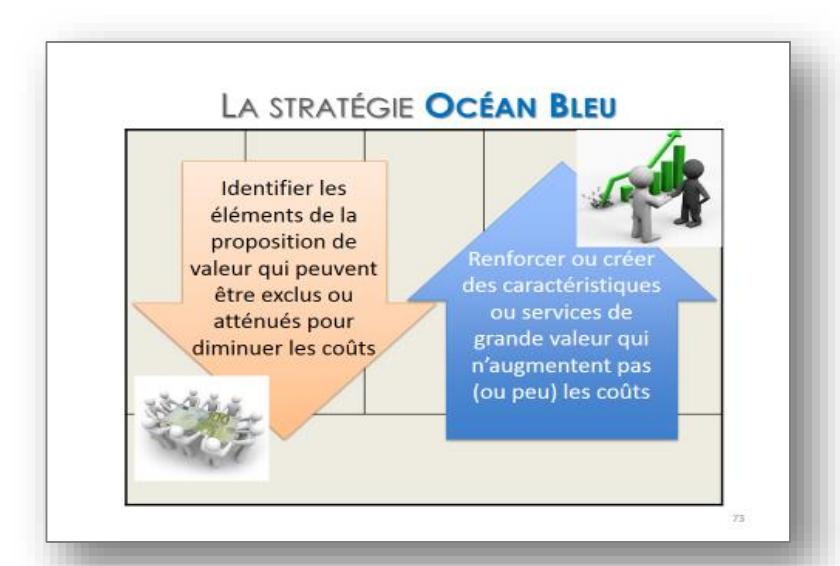
Proposition de valeur	Processus entreprise	Processus client	Besoins et attentes du client
La promesse	Le catalogue produit, la publicité, l'offre, le devis, la relation/rencontre prospect…	L'avant achat	Recherche de caractéristiques, performances, identification à la marque, avantages perçus, prix, délais, rêve, envie…
La vente	La relation client, la négociation, la com-mande et ses conditions, les garanties offertes…	L'achat	Accueil, facilité d'achat de paiement, pouvoir de négociation, assurance, confiance, sérénité…
La mise à disposition	La préparation, la livraison, l'installation, la formation, l'information, les guides d'utilisation, la facturation…	L'utilisation du produit	Performances réelles, facilité d'utilisation, conformité, plaisir, émotions…
Le retour d'expérience	L'encaissement, l'évaluation de la satisfaction, les actes de fidélisation, la promesse future…	L'après achat	Mémorisation, fierté de possession, satisfaction d'usage, partage avec l'entourage, envie de rachat, fidélisation…

	**5 - Les flux de revenus** • Quel est le modèle des revenus (vente, location, abonnement…) • Ou autrement formulé : Qu'est-ce que vous vendez ? A qui ? Combien ? Comment ?
	**6 - Les ressources-clé** • Quels sont les actifs requis pour proposer et délivrer l'offre ? • Quels sont les matières premières, les stocks dont vous aurez besoin ? • Quels sont les ressources humaines, intellectuelles nécessaires ? • En matière de propriété industrielle : Y' a-t-il des brevets ? les noms de l'entreprise, noms de domaine ou nom des produits sont-ils protégés ? • ❒ Une description de la stratégie de *Propriété Intellectuelle* est essentielle. Elle est intimement liée au modèle économique de l'entreprise. - Avez-vous fait une étude d'antériorité ? Une étude de brevetabilité ? - Disposez-vous de la liberté d'exploitation de la technologie ? Respectez-vous le droit des tiers ? - Avez-vous dépose un/des brevet(s) ? - Avez-vous passé des contrats commerciaux pour l'exploitation de la technologie ? • <u>Quelle analyse des risques</u> avez-vous menée pour - ⌘ les matières premières et l'énergie, dans les 5 ans à venir : niveau de disponibilité / volatilité des prix / contrôle de la ressource par des acteurs hégémoniques … - les personnes clé : existent elles sur votre territoire ? Quelles exigences peuvent-elles avoir pour vous rejoindre ? Comment les fidéliser ? - les fournisseurs : niveau de concentration, pouvoirs de négociation et degré de dépendance (de vous à eux et d'eux à vous), capacité de nuisance/facilitation, ⌘ exigences particulières qu'ils peuvent avoir (éthique des affaires, RSE, Clauses diverses…)
	**7 - Les activités-clé** Quelles sont les activités clé de l'entreprise ? S'agit il de : • Concevoir • Fabriquer • Commercialiser ⌘ Par rapport aux parties prenantes de l'entreprise (salariés, actionnaires, public, environnement…) quels seront les impacts de l'activité (pollutions, déchets, énergie, emplois induits ou détruits ici ou ailleurs) et quelles politique de réduction/compensation. Dans la plupart des reprises il importe de se poser la question : Comment cela a-t-il été géré par le passé (cf §12-5 facteurs de risques)
	**8 - Les partenaires-clé** L'action sur le terrain nécessite sans doute des partenariats ou le recours à des sous-ensembles achetés ou à des prestations extérieures sous-traitées : précisez-les…
	*9 - La structure des coûts est abordée dans les éléments financiers*



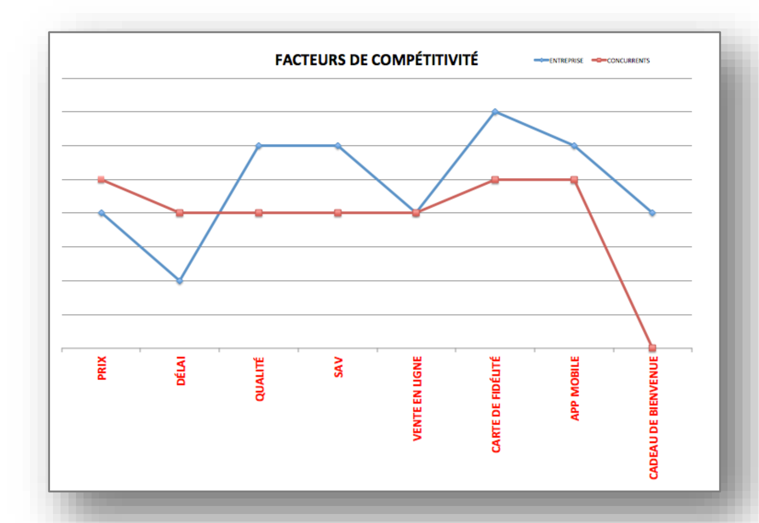
6.2 FACTEURS DE COMPETITIVITE

L'ouvrage **Blue Ocean Strategy (BOS)** recommande aux entreprises de rechercher une vraie différenciation .



Nous vous recommandons d'identifier les facteurs de compétitivité (les caractéristiques, attributs, éléments particuliers) sur lesquels l'entreprise est très différente de la concurrence, soit qu'elle ait exclu ou diminué ces facteurs pour obtenir une baisse significative des couts de mise à disposition, soit qu'elle ait renforcé ou créé de nouveaux facteurs que les concurrents ne proposent pas ou peu. La carte d'empathie (voir p 7 son renvoi) est un outil utile pour identifier, imaginer les facteurs de compétitivité qui font différence

Vous pouvez rendre cette différenciation très visuelle grâce à la Boite à Outils (matrice BOS, onglet compétitivité) : nommez les caractéristiques, services, attributs, solutions de la proposition de valeur exclus ou atténués par rapport à ceux de la concurrence pour diminuer les couts et ceux qui sont renforcés par rapport à la concurrence pour s'en différencier clairement
Vous obtenez un graphe comme celui-ci contre





8. LES MODALITES DE LA REPRISE

Ce paragraphe est essentiellement descriptif

Concernant le plan de financement

- ⇨ le montant du **prêt d'honneur Réseau Entreprendre®** sollicité auprès du comité d'engagement, est **inclus dans le plan de financement** proposé au Comité d'engagement (il figure sur la ligne « Avances et Prêts remboursables » en ressources pour son versement et en emplois pour son remboursement)
- ⇨ Précisez quels sont les autres prêts et avances et s'ils ont déjà fait l'objet d'un accord écrit pour quel(s) montant(s) et par quel(s) préteur(s)

9. LES AXES DE DEVELOPPEMENT

Projection dans le moyen terme

Il s'agit désormais **de décrire les inflexions que vous allez apporter à l'entreprise reprise**

- Quels développements envisagés à 3 ans ? à 5 ans ?
- Marchés ?
- Produits ?
- Positionnement ? etc …
- Valider la cohérence avec la mission (§4 « Vision » page 4)

10. DIMENSION HUMAINE ET ALIGNEMENT OPERATIONNEL

Il s'agit ici d'adresser la dimension humaine de l'entreprise, le management et la gestion des compétences

Moyens humains

Il s'agit de préciser les personnes qui constituent l'équipe de démarrage et leurs missions ; avec leur niveau de rémunération brut annuel. Les emplois indiqués sont en équivalent temps plein (ETP)
Préciser si en tant que repreneur vous bénéficiez d'avantages particuliers, comme le versement d'indemnités Assedic (précisez également dans ce cas, la date à laquelle cet avantage cessera)

Comment allez-vous recruter ? Pourquoi les meilleurs talents seront-ils attirés par votre entreprise ?
⌘ Quelle politique de diversité avez-vous prévue (obligation légale) ? Quelle place pour l'insertion et le handicap ?
Comment motiver / fidéliser les collaborateurs ? Les faire monter en compétences ? Assurer un bien-être au travail ? Donner du « sens » à leur travail ?
⌘ Quelles valeurs sous-tendent votre modèle de management ?
Comment gérer la tension entre hiérarchie et autonomie des collaborateurs ? Entre exécution et innovation ?
Quelle place accordez-vous aux collaborateurs dans les processus d'innovation ?

Moyens matériels

Ce sont les moyens nécessaires prévus pour l'exercice du métier :

- locaux
- investissements /moyens matériels
- investissements immatériels (ex : site web)



- autres : brevets /licences, etc …

et le montant des coûts (HT) pour chacun.

Plan d'exécution et alignement opérationnel

Sujet essentiel sans lequel une stratégie aussi bonne soit-elle ne peut rien donner d'efficace. Il s'agit de préciser les objectifs, étapes et délais pour y parvenir, les livrables ou résultats attendus qui forment le **plan d'action** que vous allez appliquer. Précisez si besoin les responsables ou ressources externes que vous allez mobiliser

❐ Si vous proposez un produit innovant, les principales étapes de validation de la technologie doivent être clairement décrites. (prototype, tests, intégration, industrialisation, etc.). Une représentation graphique vaut mieux qu'une description trop détaillée.

11. OUTILS DE PILOTAGE & D'ANTICIPATION

« Qui ne rend pas compte, ne se rend pas compte. »

- Quels sont les critères de performance (KPI) ; en englobant la performance globale de l'entreprise (finances, clients, processus internes et RH)
- Quels sont les outils de suivi et de pilotage existants et ceux que vous allez mettres en place au sein de l'entreprise ? Comment sont-ils tenus ? par qui ?
- Joindre en annexe la trame du tableau de bord personnalisé avec mise en évidence des indicateurs choisis..

12. LES ELEMENTS FINANCIERS

Tableaux financiers

Une avalanche de chiffres n'est pas un gage de crédibilité du projet.

Préparez pour votre plan stratégique 3 documents essentiels :

- Le compte d'exploitation prévisionnel sur 3 ans
- Le plan de financement sur 3 ans
- Le plan de trésorerie associé

Vous pourrez mettre en annexe plus de détails si vous l'estimez nécessaire.

12.1 LA MODELISATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, POLITIQUE DE PRIX & MARGES

Par Domaine d'Activité Stratégique (DAS) :

Comment se génère le chiffre d'affaires ; ce peut être :

- par un coefficient de marge pour les activités négoce
- la facturation de temps passé (heures, ½ journées ou journées)
- du temps machine
- un mix des 2 voire des 3

Quelle est la politique de prix :

- coefficient de marge
- coût de revient de l'heure qui travaille /prix de l'heure vendue (ou de la ½ ou 1 journée)
- etc …

12.2 PREVISIONNEL & CONSTRUCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES -

Les hypothèses de vente

- Quelle répartition entre les différents métiers /activités de l'entreprise (par exemple si négoce + prestations de services) ou entre les différentes familles de produits ?
- Indiquer le montant du « panier moyen »
- Indiquez la capacité de récurrence de chiffre d'affaires (« one shot » ou récurrence ?)
- Il est intéressant de mesurer sa « capacité de production », c'est-à-dire la capacité de générer du chiffre d'affaires avec les moyens (humains /matériels) mis en place ; valider la cohérence avec le prévisionnel

L'ancrage à l'instant T sur le marché ? précisez à ce jour :

- le montant des affaires facturées
- le montant du carnet de commandes
- le montant des affaires en cours de négociation

en précisant si besoin par affaire : montant, type de prestation, clientèle ?

12.3 COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL ANALYTIQUE

RAPPELS METHODOLOGIQUES : Nous mettons à votre disposition un tableau Excel (**Fisy**) qui est un outil d'aide à la réflexion, de construction et de validation de votre stratégie d'entreprise.
C'est un **outil de simulation financière** avec lequel vous allez pouvoir faire des hypothèses et des itérations successives pour affiner votre stratégie. Ce n'est pas un outil comptable : Nous vous conseillons de l'utiliser pour construire votre plan d'affaire et votre plan de financement et de finaliser ensuite ce travail avec votre expert-comptable.
Si vous avez déjà finalisé vos chiffres avec votre expert-comptable et que les hypothèses n'ont pas varié depuis, vous pouvez soit compléter le tableau proposé dans la trame du PASS'RE, soit réintroduire les valeurs finalisées avec votre expert-comptable dans le logiciel Fisy
Si vous avez utilisé Fisy, les tableaux demandés dans le PASS'RE sont le simple copié-collé de ce que vous y obtiendrez.
Le logiciel vous permet une prévision sur 5 ans, le document remis au comité se contente de 3 ans.
Rappel : Tous les autres tableaux issus de Fisy ou du travail avec votre expert-comptable ne sont pas à mettre ici, mais en annexe

Nous vous conseillons de raisonner en **exercices de 12 mois glissants** et non par rapport aux années civiles Si vous avez raisonné avec un premier exercice non égal à 12 mois merci derepréciser les dates concernées et d'intégrer au mois 1 les mois supplementaires pour raisonner sur un exercice de 12 mois
En 1ère lecture dans ces comptes d'exploitation, ne tenez pas compte des exonérations ou subventions (par ex : salaires non perçus du dirigeant, subvention d'exploitation, …)
Complétez le tableau avec **indication du point mort** de chaque année

12.4 PLAN DE TRESORERIE

Joindre en annexe le tableau de trésorerie prévisionnelle établi par votre expert-comptable ou grâce à Fisy (onglet trésorerie)

12.5 FACTEURS DE RISQUES ET SOLUTIONS ENVISAGEES

Les entrepreneurs qui réussissent savent identifier les risques, en mesurer les impacts et mettre en oeuvre les mesures de prévention possibles.
Analysez en particulier :

- **le risque client** (quelle est la fidélité au cédant ? l'intuitu personnae du cédant est il fort ? comment le cédant va-t-il vous présenter à sa clientèle ? y-a-t-il un client majeur ? la clientèle est-elle récurrente ou ponctuelle ? à combien évaluez vous le risque d'érosion de la clientèle ? avez-vous eu suffisamment connaissance des impayés, les plus anciens notamment, comptablement, le risque est-il provisionné ?...)
- **le risque lié à la présence et l'accompagnement du cédant** (attendez vous beaucoup du cédant dans la phase transmission ? combien de temps dure cette phase ? le cédant est-il rémunéré pour cette phase ?



forfaitairement ou au temps réel passé ? quel est le risque d'un accompagnement baclé ? et si vous vous fachez avec le cédant ? quelles conséquences ?...)

- **Le risque social** (avez-vous pu procéder à un audit social approfondi ou allez vous le faire faire avant cession ? quel sont les salariés clé de l'entreprise ? quel est leur attachement au cédant ? quid s'ils ne s'entendent pas avec vous ? quels conséquences d'une démotivation ou d'un départ ? y-a-t-il des disparités salariales anormales, des avantages acquis difficiles à revoir ? quels seraint les conséquences des licenciements négociés ou non que vous auriez à réaliser ? y-a-t-il des procédures prud'homales en cours, non soldées ? le risque est-il provisionné ?...)
- **Le risque environnemental** (selon l'activité de l'entreprise avez-vous pu procéder à un audit environnementall approfondi ou allez vous le faire faire avant cession ? l'entreprise exerce-t-elle une activité « classée pour la protection de l'environnement » soumise à déclaration ou à autorisation ? existe-t-il une possibilité de pollution, même ancienne, des eaux, sols etc due à toutes les activités antérieures sur le site que vous reprenez ? tous ces risques ont-ils fait l'objet de provisions comptables ?...)
- **Le risque technique (**existe-t-il des savoir faire maitrisés essentiellement par le cédant et que vous ne possédez pas ? y a-t-il des litiges en cours ou potentiels sur des prestations en cours ou achevées ? des procédures de recherche en garantie (ex : décennale dans le BTP) sont-elles en cours ou possibles ? les matériels et processus de production sont ils possiblement obsolètes ? allez vous devoir faire face à des investissements forts pour conserver votre position ou répondre à de nouvelles exigneces techniques, réglementaires, liées aux attentes des clients? Exite t il des fournissuers stratégiques susceptibles de contrecarrer vos projets pour une raison quelconque ?...)
- **Le risque lié à la concurrence** (des concurrents ont-ils essayé de reprendre l'entreprise avant vous ? quelles réactions la concurrence aura-t-elle en apprenant la cession ? existe-t-il un climat concurrenciel exacerbé ? une récente chute des prix ?...)
- **Le risque financier** (quelle est votre marge de manœuvre financière, existe-t-il une trésorerie permettant de faire face à un passage difficile, avez-vous une capacité d'apport personnel complémentaire ou de nouvel emprunt ?...)

Ceci n'est qu'un aperçu général des questions que **vous avez du vous poser** avant cession définitive.
A toutes ces questions vous devez avoir une **réponse la plus pertinente**. Quelles garanties formelles avez-vous obtenues du cédant et comment figurent-elles dans le protocole ou l'acte de cession ?
Vous devez imaginer des mesures pour prévenir ces risques, quelles sont-elles ?
En dernier ressort, lorsque les mesures préventives n'ont pas été suffisantes certains imaginent un « Plan B »

La manière dont vous avez abordé cette analyse de risque jouera un role majeur dans la crédibilité de votre reprise auprès de Réseau Entreprendre mais aussi auprès des financeurs que vous allez solliciter pour votre projet



LA BOITE A OUTILS RESEAU ENTREPRENDRE

LaBoiteaOutilsReseauEntreprendre.xlms
Nous mettons à votre disposition un fichier Excel qui vous servira de modèle pour présenter certains travaux :

- L'environnement et les opportunités / menaces de votre marché
- Vos Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)
- Vos facteurs de compétitivité (BOS)

Ces éléments seront, si vous le jugez pertinent, à copier/coller dans votre plan stratégique.

Le Logiciel Fisy
Il ne nécessite pas de mode d'emploi particulier, toutefois votre chargé d'études est à même de vous apporter des compléments si vous hésitez sur un point.

QUELQUES COMPLEMENTS METHODOLOGIQUES

LES MARCHES

Pour bien caractériser votre marché (et notamment si vous citez des études de marché faites à une échelle plus grande que le marché que vous visez), pensez à préciser quel est le **marché total** (par exemple les entreprises du BTP) le **marché servi** (par exemple celles de votre région) et le **marché cible** (par exemple celles de moins de 10 salariés).

Pour bien caractériser le marché, pensez à préciser s'il est :

- Local / Régional / National / International (l'action commerciale n'est pas la même)
- Permanent / Saisonnier (votre relation client et votre CA s'en trouveront affectés)
- Concentré (quelques acteurs) / Atomisé
- Dépendant ou non d'un autre marché (et celui-ci sera sans doute prescripteur)
- Captif (difficile de déloger le concurrent, par exemple s'il existe des contrats pluriannuels) / Réceptif
- Ouvert (facile d'accès) / Fermé (barrières à l'entrée, temps de décision du client long)

Précisez comment vous voyez l'accès au marché :

- Existe-t-il un environnement (législatif, sociétal, économique…) favorable au développement de votre activité
- Existe-t-il des certifications nécessaires pour intervenir sur le marché ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée ?
- Y a-t-il (eu) une prime au premier entrant ?
- Quelle est l'intensité concurrentielle ?
- ⌘ Dans votre secteur, existe-t-il des labels Développement Durable / Responsabilité Sociétale de l'Entreprise présentant une plus-value marchande ? Les appels d'offres/marchés sont-ils soumis ou régulés par des clauses sociales ou environnementales ?
- ❐ Connaissez-vous des barrières technologiques à lever ? Quels sont les investissements R&D nécessaires pour l'entreprise ?

Retour au chapitre 5. L'ANALYSE EXTERNE

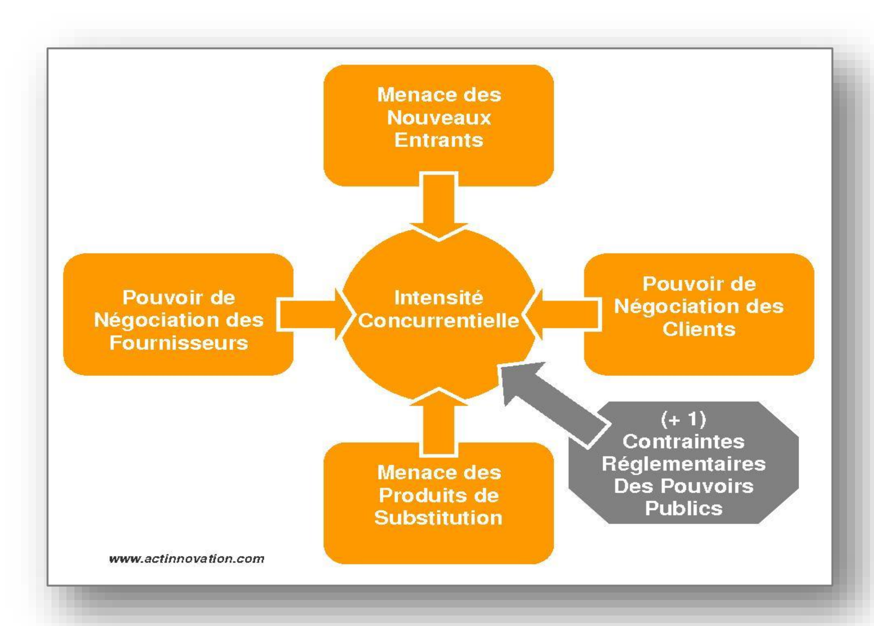


PORTER

Le modèle des 5 forces de Porter est un outil d'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Ce modèle, toujours d'actualité, a été élaboré par le professeur de stratégie Michael E. Porter à la fin des années 70.

L'objectif principal d'une entreprise est d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur son secteur et donc de générer du profit en résistant à la pression des forces qui s'exercent sur elle. Le modèle original néglige une forme de pression sur les entreprises : Les contraintes légales imposées par l'Etat. C'est pourquoi ce modèle a évolué : Nous parlons maintenant des **5 (+1) forces de Porter**.

Les 5 (+1) forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense sur une firme ou un produit au sein d'un secteur sont décrites dans le schéma ci-dessous:



Quel est l'objectif de l'analyse des 5 (+1) forces de Porter ?

En matière d'Innovation, cette étude concurrentielle permet :

- D'analyser le contexte (opportunités et menaces) du marché sur lequel évolue l'entreprise.
- D'aider à la décision quant à la stratégie de développement de l'entreprise.
- De dégager les facteurs clés de succès qui permettront à l'organisation d'obtenir un avantage concurrentiel dans son domaine.
- De mesurer l'attractivité d'un secteur d'activité.

Comment l'utiliser ?

Il s'agit d'identifier ici toutes les formes de pression auxquelles l'entreprise doit résister pour réussir sur son secteur :

L'Intensité Concurrentielle intra-sectorielle

La rivalité entre les concurrents en place sur un secteur d'activité exerce une force sur l'ensemble des acteurs au niveau des prix, de la communication, etc.
Cette pression concurrentielle est d'autant plus forte quand:
Il est difficile pour une entreprise de se retirer du marché.

- Le taux de croissance du secteur est faible.
- Les coûts fixes sont élevés.
- Beaucoup d'acteurs sont en place.

Le Pouvoir de négociation des Clients

Il caractérise l'influence des clients sur un marché en fonction de leur capacité à négocier les prix et leurs attentes en matière de service et de qualité. Cette force impacte directement la rentabilité du marché puisqu'elle qu'elle joue sur les coûts du produit.
Leur influence est d'autant plus forte quand :

- Il existe des produits de substitution facilement disponibles. Le coût de transfert d'un produit à un autre est faible pour le client (Changement de fournisseur).
- Les clients achètent des produits standardisés.
- Les clients sont concentrés, c'est-à-dire peu nombreux face à une offre de producteurs multiples et dispersés.
- Les clients achètent en gros volumes.
- Les clients peuvent intégrer directement leurs fournisseurs (intégration vers l'amont) et produire eux-mêmes en fonction de leurs besoins.
- Le profit des firmes clientes est faible et les incite à réduire leurs coûts d'achat.

Le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs

Il caractérise la capacité des fournisseurs à imposer leurs propres conditions (coûts, niveau de qualité, etc.) sur un marché. Cette force impacte directement la rentabilité d'une société.
Leur influence est d'autant plus forte quand :

- Leur nombre est faible. Ils sont concentrés.
- Leurs produits sont bien différenciés et ils bénéficient d'une marque forte (Le coût de transfert d'un fournisseur à un autre est élevé pour la société).
- Les volumes de commande de l'entreprise auprès des fournisseurs sont faibles par rapport au marché mais restent une part importante des achats de l'entreprise.
- L'absence de matière première de substitution.

La Menace des Nouveaux Entrants

L'arrivée d'entrants potentiels sur un marché peut être freinée par l'existence de barrières à l'entrée.
Cette menace est d'autant plus forte quand :
Les investissements (R&D, Communication, etc.) initiaux nécessaires pour entrer sur le marché sont faibles et rapidement rentabilisables.

- Aucun brevet sur les technologies n'existe.
- Il y a peu de normes ou de règlementations.
- Aucune barrière culturelle n'existe.
- Les canaux de distributions sont disposés à accueillir facilement de nouveaux acteurs.
- Les économies d'échelle sont faibles.

La Menace des Produits de Substitution

Les produits de substitution sont une alternative à l'offre existante sur un marché. Ils répondent aux mêmes besoins de manière différente. Ils se caractérisent par une élasticité prix croisée : l'augmentation du prix de l'un augmente les quantités vendues de l'autre (ex : MP3 vs Disques Compacts, voyage en train vs voyage en avion).
Leur influence est d'autant plus forte quand :

- Il existe de nombreux produits de substitution.
- Le coût de transfert du produit vers le substitut pour le client est faible.
- Le rapport qualité/prix du substitut perçu par les clients est identique

Les Contraintes Légales imposées par l'Etat : Lois, règlements et normes.

La législation des pouvoirs publics peut avoir un impact fort lorsque :

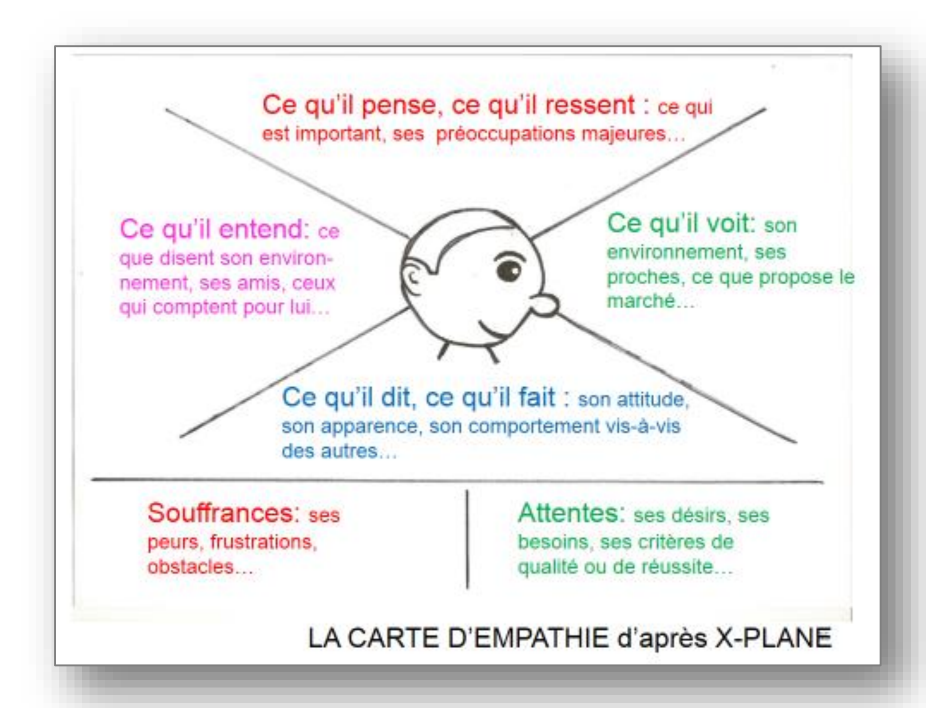
- L'entrée sur un marché est soumis à un agrément ou une licence (ex : téléphonie mobile). Le nombre d'entreprise est régulé.
- L'absence d'aides financières (subventions, etc.).
- Les contraintes sécuritaires sont importantes (ex : alimentation).
- L'interdiction totale d'une composante d'un produit ou du produit lui-même.

Retour au chapitre 5. L'ANALYSE EXTERNE



LA CARTE D’EMPATHIE

Un autre outil pour **travailler les attentes de la clientèle** (ou des parties prenantes) et déterminer leurs attentes et les facteurs de compétitivité qui vous distinguent est la ***carte d’empathie***. Elle consiste à se mettre « dans la peau » du client (ou partie prenante) pour imaginer :



Retour au Chapitre **La carte d’empathie***